

Thies Harbeck, Christian Henrici

# Wie Führung und Delegation die Praxisabläufe verbessern



© alice-photo/Shutterstock.com

**PRAXISMANAGEMENT** Im Team sind selbst die größten Herausforderungen leichter zu bewältigen. Denn eine Gruppe, in der jeder seine besonderen Fähigkeiten für ein gemeinsames Ziel einbringt, verspricht jede Menge positive Dynamik. Doch ein funktionierendes Team ist kein Selbstläufer. Der Zahnarzt muss nicht nur seine Rolle als Chef ernst nehmen. Er muss die Stärken seiner Mitarbeiter erkennen und fördern – und nicht zuletzt bereit sein, auf dieser Basis Kontrolle abzugeben und Aufgaben zu delegieren.

Niemand kann eine Praxis im Alleingang erfolgreich weiterentwickeln. Doch bevor ein niedergelassener Zahnarzt anstrebt, ein Team zu formen und zu motivieren, muss er sich darüber im Klaren sein, welche Leistungen er anbieten möchte und welche Patienten er sich wünscht. Nur dann kann er auch seine Mitarbeiter für diese Vision begeistern. Das bedeutet auch, dass jeder genau weiß, was von ihm erwartet wird.

Auf dem Weg zur effizienten Zusammenarbeit des Praxispersonals liegen

einige Schritte, ohne die ein solches Vorhaben nicht gelingt. So muss der Zahnarzt zuerst prüfen, ob seine Angestellten über alle Qualifikationen verfügen, um ihn dabei zu unterstützen, sein Praxiskonzept umzusetzen. Danach obliegt es ihm als Chef, die Mitarbeiter zu motivieren, diese Kompetenzen zu erwerben und auszubauen. Erst jetzt ist es möglich, Kooperation zu fördern – denn unzureichend ausgebildete und antriebslose Angestellte haben keine Veranlassung, zusammenzuarbeiten.

## Esel und Rennpferde

Ein Esel wird bekanntlich kein Rennpferd. Das heißt konkret: Unterschiedliche Mitarbeiter verfügen über individuelle Qualitäten. Gelingt es dem Praxischef, seine Angestellten ihren Begabungen gemäß im Team einzusetzen, befindet er sich grundsätzlich auf einem guten Weg. Eine kommunikationsstarke ZFA ist möglicherweise an der Rezeption gut aufgehoben, eine feinmotorisch versierte Kraft bei der Stuhlassistenz. Eines ist hierbei jedoch wichtig: Mit-

arbeiter ihren persönlichen Neigungen gemäß einzusetzen, ist effektiv und ein Motivator für gute Leistungen. In fast jedem Aufgabenprofil in der Praxis sind jedoch auch Pflichten enthalten, die den „Talenten“ der Verantwortlichen weniger entsprechen – zum Beispiel im Hinblick auf Verwaltung oder Dokumentation. Die Aufgabe des Chefs ist es, die Bereitschaft seiner Angestellten zu fördern, sich auch in diese Gebiete einzuarbeiten. Das bedeutet beispielsweise, dass die kommunikative Fachkraft an der Anmeldung sich auch mit elektronischer Terminplanung beschäftigt oder die Stuhlassistenz sich mit neuen Hygienevorschriften auseinandersetzen muss. Branchenerfahrene Experten, wie die OPTI Zahnarztberatung GmbH, empfehlen, solche „flexiblen Selbstbilder“ durch gezielte Fortbildung zu stärken. So kann es beispielsweise ein Ansporn sein, die Rezeptionskraft, die eine erfolgreiche Schulung in elektronischer Terminplanung absolviert hat, mit einem speziellen Telefontraining oder einem Fremdsprachenkurs zu belohnen. Auf diese Weise erreicht der Praxischef, dass ihn seine Mitarbeiter optimal unterstützen – gemäß der Regel, Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen.

### Kontrolle und Vertrauen

Wenn das Team über alle erforderlichen Qualifikationen verfügt und motiviert ist, kann der Chef das Prinzip der Delegation einführen. In diesem Zusammenhang gilt es, ein Missverständnis zu klären: Ein Zahnarzt, der seinen Mitarbeitern bestimmte Aufgaben zuteilt, delegiert diese nicht – vielmehr handelt es sich hierbei lediglich um eine Zuordnung. Der feine Unterschied liegt in der Durchführungscompetenz. Das heißt, bei einer echten Delegation liegt es in der Verantwortung der Mitarbeiterin, in welcher Weise sie eine Aufgabe ausführt, die in ihren Zuständigkeitsbereich fällt. Wenn diese zum Beispiel mit der Einrichtung eines für Kinderpatienten ansprechenden Wartezimmers betraut wird, sollte der Zahnarzt diesbezüglich alle ihre Entscheidungen akzeptieren – solange sie das vereinbarte Budget nicht überschreitet.

Ausschlaggebend ist, dass der Chef tatsächlich bereit ist, Kontrolle abzugeben. Denn nur so kann er seinen Angestellten überzeugend vermitteln, dass er ihnen die übertragenen Auf-

gaben auch zutraut. Wenn er seine Mitarbeiter stattdessen ständig kontrolliert, ist das nicht nur wenig vertrauensbildend – er bringt sich auch um die wertvollen Zeitressourcen, die er durch eine echte Delegation gewinnt.

### Konkrete Ziele

Damit alle im Team an einem Strang ziehen, ist es nötig, Ziele konkret und überprüfbar zu formulieren, beispielsweise in regelmäßigen Teamsitzungen. Das bedeutet: Anstatt sich das Ziel zu setzen „die Anzahl der Neupatienten zu erhöhen“, wird festgelegt, in jedem Quartal ein bestimmte Zahl neuer Patienten für die Praxis zu gewinnen. Darüber hinaus müssen der Zahnarzt und sein Team bestimmen, welcher Mitarbeiter mit welchen Maßnahmen dazu beitragen kann, das Ziel zu erreichen. So kann der Chef seine Mitarbeiter an der Rezeption ins Empfehlungsmarketing einbinden, eine erfahrene ZFA damit beauftragen, einen Fragebogen zur Patientenzufriedenheit zu entwerfen oder eine Gruppe zusammenstellen, die Vorschläge für Verbesserungen der Praxiswebsite ausarbeitet. Wer seinem Team für dieses besondere Engagement mit einem gemeinsamen Abendessen oder Ausflug Wertschätzung zeigt, verstärkt die Motivation, gemeinsam formulierte Ziele zu erreichen.

In jedem Fall lohnen sich Zeit, Mühe und Vertrauen, die der Zahnarzt in Teambuilding investiert: Denn ein eingespieltes Team bewältigt seine Aufgaben effizient und reibungslos und sorgt so für optimale Abläufe im Praxisalltag.

### INFORMATION

#### OPTI Zahnarztberatung GmbH

Gartenstraße 8  
24531 Damp  
Tel.: 04352 956795  
[www.opti-zahnarztberatung.de](http://www.opti-zahnarztberatung.de)

Thies Harbeck  
Infos zum Autor



Christian Henrici  
Infos zum Autor



# Und: Teeeeth!

Mit der  
**Whicam Story3**  
setzen Sie sich und  
Ihre Patienten bestens  
ins Bild.



### Die neue intraorale Kamera ohne lästiges Kabel.

- Auto-Fokus dank Flüssiglinsse
- Drahtlos-Technik in HD-Qualität
- Integrierte Sensor-Maus
- Einstellbare LED-Helligkeit
- Kompatibel mit jeder Praxis-Software
- Einzigartiges Preis-/Leistungsverhältnis

**FACHDENTAL** Leipzig 2017  
Besuchen Sie uns!  
Stand G17



**90 Tage Rückgaberecht!**

Service-Hotline: 0228-70 77 695  
Mo. - Fr. 10:00 bis 17:00 Uhr  
[www.grunedent.de](http://www.grunedent.de)



**GoodDrs**  
<http://www.gooddrs.de>